

**REKRUTMEN TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA
BANDUNG**

**OPEN RECRUITMENT FOR LEADER POSITION (JPT) ON
REGIONAL PERSONNEL AGENCY (BKD) BANDUNG**

¹Mia Rosmiati, ²Asep Sumaryana, ³AD. Saefullah dan ⁴Ahmad Buchari

email: Miaw.rose23@gmail.com

¹ Mahasiswa Pasca Sarjana Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran
² Lektor Kepala pada Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran
³ Guru Besar pada Departemen Administrasi Publik Universitas Padjadjaran
⁴ Lektor pada Departemen Administrasi Publik Universitas Padjadjaran

Abstract

This article is the result from dissertation research about open recruitment. Indonesia has been running several methods in employee's selection . According to UU No. 5 Year 2014 on State Civil Apparatus (ASN), in order to get a competent employee based on merit system, all district should held the open recruitment system. The purpose of this study is to determine the implementation of open recruitment for Leader Position (JPT) Pratama in BKD Bandung. Open recruitment conducted by the government of Bandung with BKD as an organizer institution, is part of a merit system where the aim is to obtain candidate who will headed an institution with competence, based on the existing rules in merit system.. But the fact showed there are still many things that have not been as expected. The method used is qualitative research design where in this study the author seeks to observe and reveal in depth what is happening in the field and will be more observed and explored the behavior of the object under investigation which includes examining the process undertaken by the Agency Bandung Regional Personnel who have implemented an open recruitment system. The results of this study indicate that some problems appeared as the findings of this research. The conclusion of this research is the implementation of open recruitment in Bandung city has been running well but there are some inputs that the author suggest as a recommendation to the government of Bandung in order to forwards the implementation of this open recruitment system can do more better.

Keywords: Open Recruitment, Competent, Merit System

PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara yang sedang berupaya untuk membangun negeri dengan mengadakan perbaikan di setiap bidang demi menjadi negara yang sejahtera. Kunci utama dalam mewujudkan negara sejahtera yang adil dan makmur terletak pada kualitas sumber daya manusianya. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka pemerintah Indonesia berupaya

untuk terus melakukan perubahan, perbaikan dan evaluasi dalam menghasilkan aparatur negara yang cakap dan kompeten, sehingga para aparatur yang cakap ini nantinya dapat membawa perubahan negara Indonesia ke arah yang lebih baik. Salah satu langkah yang telah ditempuh oleh pemerintah adalah dengan mengeluarkan kebijakan baru tentang manajemen sumber daya manusia yang

tertuang dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-undang yang baru ini diharapkan dapat lebih menghasilkan para aparatur negara yang benar-benar bekerja demi kesejahteraan masyarakat Indonesia. Tentunya terdapat banyak perubahan dan perbaikan dalam kebijakan baru ini guna menyempurnakan kebijakan terdahulu dan kebijakan inipun secara umum telah diaplikasikan di hampir seluruh wilayah Indonesia.

Dalam UU No. 5 Tahun 2014 diatur mengenai mekanisme seleksi bagi pegawai khususnya bagi pejabat setingkat eselon II atau Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dengan menggunakan sistem rekrutmen terbuka (Open Recruitment) dengan penjelasan secara detail tertuang dalam Permenpan No. 13 Tahun 2014. Rekrutmen terbuka ini memungkinkan kandidat dari luar instansi pada suatu daerah untuk ikut mendaftar dan melamar untuk menempati posisi jabatan yang sedang mengalami kekosongan. Pemerintah berharap bahwa dengan diberlakukannya rekrutmen terbuka untuk memilih pejabat setingkat eselon II ini, maka akan memunculkan semangat bersaing secara sehat bagi seluruh pegawai di wilayah negara Republik Indonesia.

Sama halnya dengan pemerintah daerah lainnya, pemerintah kota Bandungpun berharap dengan adanya rekrutmen terbuka ini, maka banyak calon kandidat yang mempunyai kualifikasi yang sesuai, yang akan bersaing secara sehat guna memperebutkan kursi jabatan di instansi tertentu. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Smith (2014) bahwa rekrutmen terbuka ini

memungkinkan lebih banyak kandidat yang akan ikut dalam seleksi serta memungkinkan kandidat yang mendaftar, berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda.

Demikian pula Horta (2014) dalam tulisannya mengatakan bahwa :

“Open, merit-based, transparent recruitment practices foster mobility (geographical and sectorial) and enhance the recruitment pool for the best candidates”.

“Rekrutmen terbuka yang transparan dan berdasarkan sistem merit mendorong mobilitas (secara sektoral dan geografis) dan menambah cakupan ruang rekrutmen menjadi lebih luas untuk mendapatkan kandidat yang terbaik”.

Sistem merit yang dimaksud oleh Horta sendiri sudah mulai diberlakukan di Indonesia sejak awal abad ke-20, dimana seleksi bagi calon pegawai didasarkan kepada PP Nomor 100 Tahun 2000 yang dilakukan dengan menjunjung prinsip keterbukaan, keadilan, kompetisi untuk memilih yang terbaik. Prinsip merit menekankan bahwa seleksi dilakukan secara fair dan transparan, dengan berdasarkan kepada kompetensi seseorang/kandidat (Rakhmawanto, 2010). Demikian pula dalam sistem rekrutmen terbuka, seleksi yang dilakukanpun fair dan transparan sesuai dengan prinsip dalam sistem merit, mulai dari proses seleksi awal sampai dengan pelantikan pejabat terpilih.

Namun walaupun sudah menerapkan sistem merit dalam rekrutmen terbuka ini tetap saja dalam pelaksanaannya ketika sampai kepada tahapan evaluasi masih terdapat permasalahan yang cukup signifikan

menunjukkan belum berhasilnya sistem ini. Evaluasi dari beberapa pejabat hasil rekrutmen terbuka memang secara kinerja belum mencapai hasil yang memuaskan. Kurangnya kecakapan pejabat-pejabat tersebut dalam menangani permasalahan di lapangan sebagai salah satu faktor tidak bagusnya pencapaian hasil kinerja masing-masing. Selain itu, berdasarkan observasi awal di lapangan juga ditemukan bahwa pelaksanaan rekrutmen terbuka ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit dibandingkan dengan rekrutmen pegawai dengan menggunakan sistem yang lama. Hal ini dapat terlihat dari prosedur pelaksanaan yang diatur dalam PP No. 13 Tahun 2014, dimana terdapat beberapa tahapan seleksi seperti tes kesehatan secara menyeluruh yang dilakukan oleh para kandidat yang dibiayai oleh panitia penyelenggara. Kemudian adanya panitia seleksi yang secara khusus dibentuk oleh panitia penyelenggara, juga memerlukan banyak biaya dengan jumlah rupiah yang tidak sedikit. Begitu pula dengan estimasi waktu seleksi, yang cenderung lebih lama dibandingkan seleksi dengan menggunakan metode yang lama. Mulai dari pengumuman lowongan sampai dengan pelantikan pejabat terpilih, maka waktu yang dibutuhkan oleh sistem baru ini relative lebih lama yaitu sekitar 3-4 bulan.

Observasi awal juga menemukan fakta yang berasal dari data sekunder di lapangan, bahwa ada beberapa kandidat yang lolos dari pantauan rekam jejak kinerja dan prestasi selama kandidat tersebut bekerja pada instansi sebelum mengikuti seleksi rekrutmen terbuka, yang melakukan tindakan wan prestasi. Hal

ini menandakan bahwa terdapat masalah atau kelemahan dalam hal pantauan rekam jejak setiap kandidat. Jika hal ini dibiarkan, maka pejabat yang dihasilkan belum dapat dikatakan sebagai pejabat yang baik dan sesuai dengan kriteria.

Berdasarkan paparan di atas dan beberapa permasalahan yang muncul, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut yaitu bagaimanakah Rekrutmen Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung?

KAJIAN LITERATUR

Istilah rekrutmen terbuka sudah tidak asing lagi bagi Indonesia, karena sesuai dengan latar belakang yang sudah penulis uraikan bahwa hampir seluruh pemerintah pusat dan daerah sudah melakukan sistem baru ini dan beberapa orang yang ahli di bidang sumber daya manusia, memberikan uraian tentang rekrutmen terbuka ini walaupun tidak secara tegas mendefinisikan konsep rekrutmen secara terbuka namun lebih menjelaskan tentang metode dan sumber dalam rekrutmen.

Dalam rekrutmen terbuka, pemerintah memberikan kesempatan kepada pegawai yang berasal dari berbagai instansi untuk ikut bersaing secara sehat guna menduduki suatu jabatan tertentu dengan ketentuan mempunyai spesifikasi yang disyaratkan oleh pemerintah/panitia seleksi.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Smith (2013:339) yang mengatakan bahwa:

“ Open Recruitment is a system which allows for political outsiders to directly apply to the organization for consideration for a nomination, typically after screening process involving interviews with a committee of organization elites”.

“Rekrutmen terbuka adalah suatu sistem rekrutmen yang membolehkan pihak dari luar untuk melamar secara langsung kepada instansi dan menjadi kandidat/calon peserta dengan mengikuti serangkaian proses seleksi yang diadakan oleh panitia seleksi”

Teori di atas digunakan oleh Smith pada saat dirinya melakukan penelitian mengenai rekrutmen yang dilakukan secara terbuka untuk memilih kandidat yang kompeten yang akan duduk di kursi dewan perwakilan rakyat (House of Representative) pada pemerintahan Jepang. Selama ini pemilihan anggota dewan HR di Jepang dilakukan dengan menggunakan metode lama yang lebih mengarah kepada Spoil System. Namun seiring berjalannya waktu dan melihat kinerja para anggota dewan HR yang cenderung stagnan dalam arti tidak mengalami kemajuan yang signifikan, maka pemerintah Jepang berupaya untuk membuat suatu terobosan baru yaitu dengan menggunakan metode Open Recruitment. Mereka menilai bahwa dengan diberlakukannya sistem Open Recruitment ini, maka mereka akan mengumpulkan lebih banyak kandidat yang mempunyai keragaman keahlian sehingga nantinya akan betul-betul dapat menghasilkan anggota dewan yang

mempunyai kompetensi sesuai dengan yang diharapkan.

Teori Open Recruitment yang dikemukakan oleh Smith, diperuntukkan bagi kandidat yang akan menduduki jabatan politis yaitu anggota dewan perwakilan rakyat Jepang (House of Representative of Japan), sehingga penulis mempunyai argumen bahwa teori ini tidak bisa digunakan sebagai Grand Theory dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan karena jabatan politik tentunya berbeda dengan jabatan karier atau jabatan struktural dalam sebuah institusi, walaupun keduanya sama-sama diterapkan dalam suatu organisasi.

Apabila ditelaah secara mendalam, maka teori tentang Open Recruitment, yang dikemukakan oleh Horta-lah (2014) yang penulis anggap sebagai pijakan teori yang tepat dalam penelitian ini, karena Horta melakukan penelitian mengenai rekrutmen terbuka dengan mengambil fokusnya adalah para peneliti dari dunia akademis dan dari instansi publik. Horta mengatakan bahwa : *“Open, merit-based, transparent recruitment practices foster mobility (geographical and sectorial) and enhance the recruitment pool for the best candidates”.*

“Rekrutmen terbuka yang transparan dan berdasarkan sistem merit mendorong mobilitas (secara sektoral dan geografis) dan menambah cakupan ruang rekrutmen menjadi lebih luas untuk mendapatkan kandidat yang terbaik”.

Dalam researchnya, Horta menjelaskan bahwa prosedur rekrutmen

pejabat di universitas-universitas di Eropa dilakukan secara terbuka, transparan, dan berdasarkan prestasi dimana hal ini dipahami sebagai prasyarat untuk merealisasikan kebijakan rekrutmen secara terbuka karena diyakini bahwa rekrutmen terbuka merupakan sistem rekrutmen yang efektif untuk memperoleh pejabat di bidang akademisi dan juga para peneliti yang baik untuk mengisi posisi yang tersedia di masing-masing institusi. Hal ini juga diperkuat dengan asumsi bahwa rekrutmen terbuka akan lebih meningkatkan kinerja akademik dan penelitian baik bagi para individu pelaksananya, maupun bagi instansi yang bersangkutan. Sistem ini dirasakan sangat penting dalam kaitannya dengan konteks global dimana masyarakat dunia sedang melakukan inovasi di bidang pengetahuan yang melahirkan kompetisi dan kolaborasi yang dinamis antara Eropa, Amerika Utara dan Asia.

Disamping itu, rekrutmen yang transparan dan berdasarkan prestasi memungkinkan persaingan terbuka bagi orang-orang yang berkarir di bidang penelitian untuk bisa mengembangkan skop penelitiannya yang awalnya berbasis nasional menjadi taraf internasional. Dengan demikian hal ini menumbuhkan mobilitas karir geografis para peneliti. Kebijakan perekrutan yang terbuka dan transparan di semua negara Eropa memiliki potensi untuk memfasilitasi para peneliti untuk bergerak secara dinamis dengan mencocokkan penawaran dan permintaan

untuk posisi penelitian terbaik yang cocok bagi dirinya tanpa dibatasi ruang lingkungannya. Selain itu kemungkinan untuk bersaing secara terbuka merangsang persaingan sehingga individu akan berusaha untuk meraih prestasi yang lebih tinggi dan hal itu merupakan salah satu yang akan menjadi daya tarik karier penelitian itu sendiri.

Namun ada kendala yang menghambat terlaksananya sistem rekrutmen terbuka ini yaitu, adanya kesenjangan persepsi atau perbedaan pendapat antara pembuat kebijakan dan para peneliti. Sebagian besar pembuat kebijakan memahami sistem rekrutmen yang berlaku adil dan transparan, akan tetapi ada sebagian peneliti yang mempunyai pandangan lain tentang rekrutmen terbuka. Beberapa orang pejabat pembuat kebijakan, menerima laporan atau pengaduan dari para peneliti bahwa mereka menganggap aturan dan prosedur rekrutmen terbuka, justru pada pelaksanaannya dianggap sebagai sistem yang tidak terbuka, adil, dan transparan. Hal ini disebabkan oleh karena kurangnya keterbukaan akses ke lowongan jabatan itu sendiri yang diumumkan secara tertutup dan diperuntukkan bagi kalangan internal saja, sehingga mereka enggan untuk mengikuti kebijakan rekrutmen terbuka ini dan memilih untuk tetap bertahan dan berkarier di Eropa saja. Tentunya hal ini merupakan suatu perbedaan persepsi yang signifikan yang harus disikapi dengan penuh kehati-hatian.

Horta menguraikan hasil penelitiannya berdasarkan data yang diperoleh dari para responden bahwa rekrutmen terbuka yang diperuntukan bagi pejabat di lingkungan pendidikan dan lembaga penelitian publik dapat berjalan dengan baik jika dalam proses pelaksanaannya menggunakan aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Kebijakan rekrutmen terbuka
- b. Kekhususan
- c. Penunjukkan kandidat berdasarkan sistem merit
- d. Problematika komunikasi
- e. Tantangan
- f. Prosedur seleksi yang transparan
- g. Adanya panitia seleksi

1. METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan desain penelitian deskriptif dalam penelitian ini, karena penulis berupaya untuk menemukan fakta dari objek yang sedang diteliti dengan interpretasi yang tepat (Nazir, 1988). Lokasi penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Pemerintah Daerah Kota Bandung yang telah melakukan proses rekrutmen terbuka dengan sekretariat pengelolanya ada di bidang pengembangan karir dan sub bidang penempatan dalam jabatan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung.

Adapun dalam menentukan key informan, peneliti menggunakan teknik purposive yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai hubungan atau keterkaitan dan bertanggung jawab langsung terhadap proses pelaksanaan

rekrutmen terbuka dan berkaitan langsung dengan masalah pokok penelitian. Sedangkan untuk informan, penulis menggunakan teknik proposional dengan cara mengambil informan dari setiap OPD yang terlibat langsung dan mempunyai kontribusi dalam proses pelaksanaan rekrutmen terbuka ini yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah kota Bandung. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara teknik observasi, wawancara bebas (interview) secara mendalam yang akan dilakukan didasarkan pada pedoman wawancara yang berisikan pertanyaan terbuka (open ended question), serta telaah dokumen dan studi kepustakaan. Kemudian Analisis data dilakukan dengan mendeskripsikan data kualitatif (Creswell, 2012) yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian kemudian dari data yang diperoleh dibuat kategori-kategori atas informasi yang diperoleh (open coding), berikutnya yaitu mendeskripsikan setting, orang-orang, kategori-kategori, dan tema-tema yang akan dianalisis dan menampilkannya secara kualitatif lalu tahap terakhir yaitu memaknai atau menginterpretasi data yang akan membantu peneliti mengungkap esensi dari suatu gagasan.

2. HASIL DAN PEMBAHASAN

Suatu kebijakan dibuat oleh pemerintah dengan tujuan agar dapat memberikan solusi bagi permasalahan yang timbul di dalam masyarakat sehingga kebijakan tersebut akan dapat memperbaiki dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat tadi. Agar rekrutmen secara terbuka ini dapat berhasil dan berjalan dengan baik, maka penulis

menggunakan konsep dari Horta (2014) yang terdiri dari 7 (tujuh) aspek yang akan penulis jadikan acuan dalam mengkaji penelitian tentang rekrutmen secara terbuka ini.

Aspek-aspek tersebut adalah :

- a. Kebijakan rekrutmen terbuka
- b. Kekhususan
- c. Penunjukkan kandidat berdasarkan sistem merit
- d. Problematika komunikasi
- e. Tantangan
- f. Prosedur seleksi yang transparan
- g. Adanya panitia seleksi

a. Kebijakan Rekrutmen Terbuka

Dalam melaksanakan kebijakan rekrutmen terbuka ini tentunya harus dinaungi oleh payung hukum yang jelas dan sah. Hal ini mutlak diperlukan untuk menjadi pedoman bagi pemerintah daerah di dalam proses pelaksanaan kebijakan tersebut. Rekrutmen terbuka di Kota Bandung dilakukan dengan mengacu kepada Permenpan No. 13 Tahun 2014 yang kemudian diganti dengan Permenpan No. 11 Tahun 2017 dimana di dalamnya terdapat tahapan demi tahapan dalam proses rekrutmen secara terbuka ini. Dengan dikeluarkannya PP No. 11 Tahun 2017 maka otomatis Permenpan No. 13 Tahun 2014 sudah tidak relevan lagi untuk dijadikan acuan dalam teknis pelaksanaan rekrutmen terbuka ini.

Menurut Kepala Sub Bidang Analisa Kompetensi dan Penempatan mengatakan bahwa Pemerintah kota Bandung sudah melakukan rekrutmen pejabat eselon

dengan menggunakan surat edaran Permenpan pada tahun 2012, kemudian berturut-turut mulai dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 sudah menggunakan aturan yang resmi yaitu Permenpan No. 13 Tahun 2014 jo PP No. 11 tahun 2017 yang mana PP ini menjabarkan teknis pelaksanaan rekrutmen secara terbuka dan berada di bawah naungan UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Selanjutnya UU No. 5 Thn 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menjadi acuan dalam pelaksanaan rekrutmen secara terbuka ini dan mekanisme pelaksanaannya secara detail diatur melalui Permenpan No. 13 Tahun 2014 yang menyebutkan bahwa dalam hal pengisian formasi jabatan yang kosong, yaitu melalui mekanisme rekrutmen secara terbuka dengan mengambil sumber daya dari kalangan eksternal dengan tujuan ingin menghasilkan para pejabat struktural yang mampu membawa perubahan yang baik serta mampu membuat instansi yang dipimpinnya menjadi sebuah lembaga yang memberikan kontribusi positif bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2015) yang menyebutkan bahwa UU ASN mendorong transformasi manajemen ASN menuju human capital management dimana pegawai ASN tidak lagi diperlakukan sebagai faktor produksi akan tetapi sebagai asset. Dengan sistem terbuka yang kompetitif dan berbasis kompetensi akan

memberikan insentif bagi aparat birokrasi untuk mengembangkannya sesuai dengan aspirasi dan rencana karirnya sehingga memunculkan motivasi untuk meningkatkan profesionalitasnya.

b. Kekhususan

Aspek kekhususan dalam rekrutmen terbuka adalah penjelasan secara rinci mengenai kualifikasi khusus dan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dimana penjelasan ini mencakup pengaturan, standar, dan prosedur transparan untuk menyeleksi para kandidat.

Menjadi salah satu kandidat melalui sebuah seleksi rekrutmen secara terbuka untuk mengisi posisi tertinggi suatu instansi bukanlah perkara mudah. Karena ada beberapa persyaratan atau tingkat kesulitan yang tidak semua kandidat atau calon pelamar memenuhinya. Pada akhirnya, jika tingkat kesulitan ini sudah ditemui oleh para kandidat dalam beberapa persyaratan/kualifikasi yang harus dipenuhi pada tahap awal penyeleksian, maka hal ini akan mengurangi daya saing dari para kandidat untuk berkompetisi dikarenakan jumlah pelamar yang tidak memenuhi kuota dan hal ini cenderung kurang kompetitif.

Mengenai hal itu Kasubid AKP yang menyebutkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh kandidat yang akan mengikuti seleksi untuk Jabatan Pimpinan Tinggi. Diantaranya adalah golongan minimum untuk JPTP Eselon 2b adalah golongan IV/a, sedangkan untuk JPTP

Eselon 2a adalah minimum golongan IVb. Selain itu syarat telah mengikuti Diklatpim juga melekat secara otomatis bagi calon kandidat.

Dalam seleksi pegawai melalui rekrutmen terbuka untuk Pegawai Eselon II di Pemkot Bandung, ada beberapa persyaratan yang dinilai bisa menurunkan daya saing itu sendiri. Syarat mengikuti rekrutmen terbuka untuk posisi tersebut, minimal PNS (Pegawai Negeri Sipil) Golongan IVa dan IVb serta telah mengikuti Diklatpim Tingkat I.

Berdasarkan data di lapangan, ditemukan bahwa total dari PNS di Pemkot Bandung yang memenuhi kualifikasi tersebut dan yang mengikuti seleksi calon Kepala Dinas dengan metode rekrutmen terbuka hanya 30% saja bahkan tidak semua PNS yang memenuhi kualifikasi berminat mengikuti rekrutmen terbuka untuk mengisi jabatan Eselon II. Itu artinya bahwa kurang lebih hanya sepertiga dari keseluruhan jumlah PNS di Kota Bandung bersedia untuk mengikuti seleksi rekrutmen terbuka. Apabila ditotalkan maka jumlah tersebut hanya sebesar 10% dari sekian banyak PNS di pemerintah kota Bandung yang bersaing untuk memperebutkan jabatan struktural Eselon II. Untuk proses rekrutmen terbuka, mobilitas yang menjadi salah satu kunci keberhasilan justru mempunyai peran yang kecil di dalam proses seleksi JPT kota Bandung (Horta, 2014). Hal ini akan diuraikan pada pembahasan selanjutnya. Dengan kata lain kekhususan yang digagas oleh Horta ini merupakan sebagian saja dari

proses administrasi kepegawaian dimana kita mengenal istilah ini dalam manajemen sumber daya manusia. Administrasi kepegawaian sendiri mempunyai pengertian yaitu kajian mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pegawai untuk berbagai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Flippo, 1984). Sedangkan Nigro (1967) mengatakan bahwa administrasi kepegawaian adalah seni memilih pegawai baru dan memperkerjakan pegawai lama sehingga dari pegawai itu diperoleh mutu dan jumlah hasil yang maksimum.

Dalam merekrut pegawai pemerintah apalagi pegawai ini dipersiapkan untuk menduduki jabatan strategis dalam pemerintahan, maka panitia seleksi harus mempersiapkan dengan cermat berbagai hal yang akan digunakan dalam proses seleksi. Kekhususan ini adalah bagian dari perencanaan seleksi dimana rekrutmen terbuka yang dilakukan ini adalah untuk memperoleh kandidat yang akan mengepalai suatu dinas tertentu, untuk itulah diperlukan sebuah syarat khusus yang akan mengerucutkan persyaratan yang harus dipunyai oleh kandidat yang akan mendaftarkan dirinya.

Salah satu pokok persoalan dalam lingkup kepegawaian di Indonesia adalah mengenai budaya kerja dari organisasi itu sendiri. Dalam hal ini diperlukan adanya terobosan dan peran aktif sebuah instansi dalam menumbuhkan budaya kerja/organisasi terhadap para pegawainya yang mengarahkan pegawai kepada

profesionalisme serta mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik kepada setiap pegawai ASN sehingga pegawai tersebut bisa berpikir jauh ke depan serta berprestasi dalam karirnya dan mereka mampu untuk mempersiapkan diri untuk ikut berkompetisi dalam hal apapun baik sebagai kesiapan pemenuhan syarat administratif jika diperlukan maupun sebagai peningkatan kapasitas diri apabila suatu saat nanti ada lowongan/formasi untuk mengisi posisi strategis atau naik dalam level berikutnya.

Menurut Robert dan Kim (1999):

“Budaya organisasi merupakan fenomena yang bersifat abstrak tetapi diyakini mempunyai pengaruh yang besar terhadap efektivitas organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi mencakup nilai yang diyakini, kemudian kecenderungan pola manajerial dan kepemimpinan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas dalam organisasi dan definisi keberhasilan dalam organisasi”.

Dari uraian mengenai budaya organisasi tersebut, dapat digaris bawahi bahwa rutinitas inilah yang menyebabkan para PNS tidak mau untuk ikut berkompetisi memperebutkan jabatan kepala dinas karena mereka cenderung sudah berada pada “zona aman” atau lebih dikenal dengan istilah *comfort zone* dimana rutinitas ini sudah menjadi semacam ritual tetap dalam bekerja. Namun demikian sebenarnya budaya organisasi yang seperti ini dapat dirubah jika ada himbauan atau keinginan dari pimpinan untuk merubah

budaya kerja yang bersifat rutin menjadi budaya kerja yang bersifat pembaharuan.

c. Penunjukkan Kandidat Berdasar Sistem Merit

Sistem merit adalah seleksi pegawai/pejabat berdasar kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara wajar dan adil dalam artian tanpa membedakan label politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur ataupun kondisi kecacatan.

Titik tekan dalam sistem merit adalah penyelenggaraan segala sesuatu kebijakan dan aktivitas dalam kelembagaan negara pada level pusat dan daerah yang berpegang teguh pada prinsip profesionalisme (Dwiyanto, 2010). Sebelum adanya kebijakan rekrutmen terbuka, hal ini sulit untuk dilaksanakan oleh pemerintah mengingat belum meratanya kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai ASN itu sendiri. Sejak awal tahun 2013 beberapa pemerintah daerah berupaya untuk mencoba menerapkan prinsip-prinsip dalam sistem merit tersebut. Pada tahun-tahun pertama percobaan pelaksanaan sistem lelang jabatan, para pegawai ASN tampaknya mulai mengalami semacam terapi kejut dimana pada saat itu terjadi mutasi besar-besaran terhadap para pegawai negeri jika diketahui bahwa pegawai yang bersangkutan tidak mempunyai kemampuan yang memadai untuk bekerja pada instansinya masing-masing.

Pada saat itu indikator lemahnya kapasitas para pegawai negeri sipil dapat

terlihat dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dimana belum tertatanya sistem pelayanan publik yang baik bagi masyarakat. Para pegawai aparatur negara yang seharusnya memberikan pelayanan yang baik, malah memberikan kesan yang kurang baik dengan masih memberlakukan sistem KKN dalam melayani masyarakat.

Profesionalisme sebetulnya dapat diterapkan dalam sistem manajemen SDM di negara kita jika semua armada pendukungnya berupa kelembagaan, pejabat dan aparatur memiliki sikap tersebut yang diperlukan sebagai bentuk pemenuhan standar dari sistem merit. Dwiyanto (2010) mengatakan bahwa:

“Dalam khasanah manajemen SDM yang disebut dengan merit system merupakan sebuah kebijakan, ketentuan dan langkah-langkah yang memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja yang menjadi persyaratan utama dalam perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi maupun evaluasi kepegawaian sehingga terbentuklah profesionalisme yang diharapkan”.

Sistem ini memberikan kesempatan kepada para calon kandidat untuk melamar dan mendapatkan perlakuan yang sama selama mereka memenuhi kualifikasi secara profesional. Jadi tidak ada perbedaan dalam beberapa label mulai dari ras, agama, jenis kelamin hingga kondisi kecacatan. Hal ini merupakan suatu hal yang positif ketika

diberlakukan pada tahapan awal atau proses administrasi karena semua pelamar akan mendapatkan haknya sebagai kandidat yang akan memperoleh perlakuan yang sama dari panitia penyelenggara. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kasubid AKP menyatakan bahwa tidak ada diskriminasi pada saat menyeleksi lamaran yang masuk. Tahap awal yang dilakukan oleh BKD adalah memeriksa keseluruhan berkas-berkas dan kesesuaian antara bukti dengan narasi yang disampaikan oleh para pelamar. Semua mengikuti kaidah sistem merit, jika berkas sudah lengkap dan memenuhi seluruh persyaratan maka calon kandidat tersebut dinyatakan lolos seleksi administrasi.

d. Keadaan Komunikasi

Seringkali komunikasi menjadi kendala dalam praktek pelaksanaan kegiatan organisasi, baik itu komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan, antara rekan sejawat bahkan antara sesama level top manajemen. Komunikasi menjadi sangat penting dalam berbagai hal kehidupan berorganisasi karena melalui proses komunikasi yang terjalin dengan baik, maka tujuan-tujuan dalam organisasi tersebut akan mudah dicapai.

Komunikasi adalah suatu bentuk tindakan mengalihkan ide dari sumber kepada penerima serta usaha untuk mendorong penerima menginterpretasikan pendapat seperti yang dikehendaki oleh

sumber sehingga akan diperoleh titik kesamaan.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan rekrutmen terbuka di pemerintahan Kota Bandung, pemerintah pusat dalam hal ini adalah kementerian PAN RB selaku pembuat kebijakan, bertindak sebagai sumber atau komunikator dimana kewajibannya adalah menyampaikan kebijakan baru mengenai rekrutmen terbuka ini dengan baik dan benar kepada semua pemerintah daerah yang ada di Indonesia melalui KASN yang merupakan lembaga independen yang dibentuk untuk mengawasi jalannya proses pelaksanaan rekrutmen terbuka ini.

Dalam proses pelaksanaan sebuah kebijakan, hal tersebut akan memberikan pengaruh kepada interpretasi kebijakan yang diterima dan juga berpengaruh kepada pengelolaan kebijakan tersebut yang akan diteruskan secara berantai kepada tingkat pemerintahan daerah. Disinilah peran besar komunikasi yang akan memberikan arahan yang tepat tentang bagaimana sebuah kebijakan itu diterima oleh komunikan dan bagaimana kebijakan tersebut dikelola oleh penerima pesan yang selanjutnya akan disampaikan lagi kepada khalayak masyarakat sebagai tuntunan bagi mereka dalam melaksanakan atau menerapkan kebijakan tersebut dalam kehidupan bernegara.

Selain problematika yang terjadi di tataran top manajemen, masalah komunikasi juga dapat muncul pada saat teknis pelaksanaan kebijakan. Pada saat BKD sebagai panitia menyelenggarakan

kegiatan ini membentuk panitia seleksi yang beranggotakan orang-orang yang memang ahli dalam bidangnya masing-masing dan tentunya berasal dari berbagai suku bangsa maka sangat memungkinkan terjadinya miss communication secara teknis.

Adanya jarak mengenai komunikasi karena kendala bahasa dan budaya antara panitia seleksi dan kandidat, terkadang menjadi hambatan tersendiri untuk kedua belah pihak selama rekrutmen berlangsung. Jarak di sini lebih mengarah kepada tidak efektifnya proses komunikasi sehingga menyebabkan gap antara panitia seleksi dan kandidat. Penyampaian informasi yang tepat dan akurat melalui proses komunikasi yang baik menjadi hal penting dalam sebuah rekrutmen terbuka. Komunikasi yang dilakukan baik secara langsung atau tatap muka, maupun melalui sosial media, situs internet, media cetak, ponsel pintar, dan media lainnya adalah sebuah sarana yang harus dimaksimalkan jika kita berpegang kepada asas keterbukaan.

e. Tantangan Yang Dihadapi

Seperti yang telah kita ketahui bersama bahwa pelaksanaan suatu kebijakan yang baru tentunya akan membawa perubahan kepada tatanan manajerial baik itu suatu negara atau pemerintahan maupun suatu institusi atau organisasi. Aspek berikutnya yang akan penulis bahas adalah tantangan dimana kebijakan rekrutmen terbuka ini merupakan sebuah tantangan bagi bangsa Indonesia,

apakah dengan sistem ini akan bisa mewujudkan cita-cita pencapaian kinerja aparat pemerintah menjadi lebih baik ataukah dengan adanya kebijakan baru ini malah akan semakin memperkuat praktek KKN yang selama ini berlangsung secara berkesinambungan.

Dalam proses pelaksanaan kegiatan rekrutmen secara terbuka, diharapkan semua pihak yang terlibat dan terkait dengan kebijakan ini ditantang untuk dapat bekerja dengan baik dan mengikuti keseluruhan aspek yang terdapat dalam sistem merit, sehingga tantangan inilah yang akan menjadi landasan apakah pihak-pihak yang terlibat dapat menghasilkan pejabat terpilih yang mempunyai nilai tertinggi yang diperoleh secara murni tanpa adanya unsur KKN.

f. Transparansi Dalam Seleksi

Salah satu hal mendasar yang ingin dicapai dalam reformasi birokrasi adalah terciptanya transparansi atas semua kegiatan yang dilakukan oleh para pejabat publik. Demikian pula dalam pelaksanaan kegiatan seleksi terbuka ini yang tentunya harapan dari masyarakat adalah bahwa rekrutmen terbuka ini harus membawa angin baru yang akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik di bidang manajemen kepegawaian di Indonesia melalui proses seleksi yang transparan.

Secara umum, sistem rekrutmen terbuka ini sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung dengan mempunyai kelebihan karena didukung

oleh sistem aplikasi yang transparan dan sudah terintegrasi dengan baik. Sehingga dalam mengunggah semua kegiatan selama proses seleksi baik kandidat maupun panitia seleksi tidak mengalami kesulitan. Transparansi dalam hal ini adalah bahwa semua tahapan dalam proses seleksi diberitahukan hasilnya kepada masyarakat secara terbuka dan transparan melalui sistem aplikasi, sehingga masyarakat bahkan para kandidat juga dapat ikut menghitung skor perolehan hasil test mereka sendiri dari sejak test awal sampai test terakhir yang diberikan oleh panitia.

Dalam hal memberikan laporan secara transparan kepada publik, bisa saja hal ini dilakukan dengan baik oleh panitia seleksi. Namun yang harus lebih diperhatikan adalah keabsahan panitia seleksi dalam memberikan penilaian apakah sudah memenuhi kaidah yang sesuai dengan sistem merit ataukah belum sesuai dengan sistem merit. Sistem merit sendiri memang menjamin terciptanya transparansi dalam proses seleksi dimana tanggung jawab pemberian penilaian kepada kandidat ada pada panitia seleksi. Pada kenyataannya bahwa panitia seleksi juga seorang manusia biasa yang terkadang melakukan kesalahan yang akan merugikan para kandidat sendiri. Dalam menghitung perolehan skor, misalnya, seorang panitia seleksi dapat melakukan kesalahan fatal dengan salah menjumlahkan prosentase seorang kandidat. Jika ini memang murni human error, maka data yang sudah diberikan kepada masyarakat bisa dipertanyakan

kembali keabsahannya. Atau bahkan bisa saja terjadi skor yang diperoleh kandidat tertentu akan diletakkan oleh panitia seleksi yang sudah membuat kesepakatan di belakang layar antara panitia dengan kandidat. Hal ini sangat dimungkinkan terjadi dan sudah pernah terjadi dalam salah satu kegiatan seleksi yaitu KASN menemukan evidence adanya kontak antara panitia seleksi dengan kandidat, yang mana dalam aturan yang berlaku tidak dibenarkan terjadi kontak langsung antara panitia seleksi dengan kandidat selama proses seleksi berlangsung, sehingga perlu adanya suatu aturan untuk mengkarantina atau memasang garis kewenangan bagi kedua belah pihak untuk menjaga kesterilan proses seleksi terbuka ini.

Dari pernyataan tersebut penulis beranggapan bahwa sebegitu dan sebaik apapun suatu sistem, tetap akan terlihat buruk apabila yang mengelola sistem tersebut adalah orang-orang yang tidak mempunyai komitmen yang tinggi akan sebuah kejujuran. Sistem merit dapat berhasil dilaksanakan apabila orang-orang yang menjalankannya mempunyai visi dan misi yang sejalan dengan semangat reformasi birokrasi.

g. Penentuan Panitia Seleksi

Panitia seleksi adalah salah satu aspek yang paling penting dalam pelaksanaan rekrutmen terbuka. Karena panitia seleksi akan menghasilkan 3 besar nama kandidat yang capable untuk dipilih

oleh kepala daerah menjadi pejabat eselon II.

Berdasarkan PP No. 11 Tahun 2017 Pasal 114 ayat (3) yang berbunyi: Panitia seleksi sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) huruf b untuk JPT Madya dan JPT Pratama dibentuk oleh PPK, kecuali JPT Madya tertentu dibentuk oleh Presiden dapat terlihat bahwa independensi dari panitia seleksi inipun pantas untuk dipertanyakan.

Panitia seleksi adalah bagian dari panitia penyelenggara yang akan menghasilkan nama-nama kandidat yang akan dipilih oleh walikota. Kemudian yang membentuk panitia seleksi juga adalah walikota itu sendiri. Dari sini terlihat jelas benang merah yang menghubungkan alur seleksi untuk memilih kepala dinas di Kota Bandung. Nampaknya masyarakat harus mempunyai rasa trust yang tinggi terhadap kepala daerah apabila kenyataan yang terjadi di lapangan ternyata tidak sesuai dengan semangat dari sistem merit.

Pada satu sisi, undang-undang ASN menginginkan manajemen kepegawaian di Indonesia dapat kembali menggunakan kaidah-kaidah sistem merit yang menjunjung tinggi penilaian kinerja dan keadilan, di sisi yang lain mekanisme rekrutmen yang dibuat oleh pihak yang berwenangpun, malah membuka kesempatan bagi kepala daerah untuk menyalahgunakan kekuasaan (*abused of power*) dan menggunakan pengaruhnya dalam menentukan pejabat eselon II di wilayah yang dipimpinnya.

Abuse of power adalah tindakan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan seorang pejabat untuk kepentingan tertentu, baik untuk kepentingan diri sendiri, orang lain atau korporasi. Kalau tindakan itu dapat merugikan keuangan atau perekonomian negara, maka tindakan tersebut dapat dianggap sebagai tindakan korupsi. Ada peribahasa yang mengatakan bahwa *power tends to corrupt*. Korupsi disini tidak hanya sekedar masalah yang berhubungan dengan uang saja, tetapi jika seorang pemimpin memegang kekuasaan yang tidak terbandung maka akan melahirkan berbagai penyimpangan yang pada akhirnya adalah akan merugikan negara secara materil. Wewenang yang diberikan oleh pemerintah kepada kepala daerah sebagai sarana untuk melaksanakan tugas, dipandang sebagai kekuasaan pribadi. Akibatnya, pejabat yang menduduki posisi penting dalam sebuah lembaga negara merasa mempunyai hak untuk menggunakan wewenang yang diperuntukkan baginya secara bebas. Makin tinggi jabatannya, maka akan semakin besar kewenangannya. Padahal hal ini tidak dibenarkan bahkan bertentangan dengan sistem merit.

Inilah tantangan terberat yang harus dihadapi oleh orang-orang yang masuk ke dalam kepanitiaan dalam tugasnya menyeleksi seluruh kandidat peserta. Idealisme yang tinggi tentunya sangat diharapkan melekat pada diri masing-masing panitia seleksi, sehingga dapat

menangkal segala macam bentuk intervensi dari berbagai pihak.

3. KESIMPULAN

Proses pelaksanaan rekrutmen terbuka di Kota Bandung sudah berjalan dengan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari 7 aspek yang penulis jadikan acuan dalam menilai keberhasilan pelaksanaan rekrutmen terbuka ini, ternyata bahwa BKD yang dalam hal ini bertindak sebagai instansi penyelenggara dalam melaksanakan kegiatan rekrutmen secara terbuka ini hanya mampu memenuhi 4 aspek yang ada yaitu aspek kebijakan, aspek komunikasi, aspek transparansi dan aspek panitia seleksi. Sedangkan untuk aspek sistem merit, kepala daerah yang dalam hal ini adalah walikota masih menggunakan cara-cara spoil sistem, dimana lebih mengedepankan pemilihan kandidat terpilih berdasarkan kedekatan secara personal yang dalam hal ini karena peraturan yang digunakanpun belum secara murni berdasarkan sistem merit. Aspek berikutnya yang belum terpenuhi oleh BKD adalah aspek tantangan yang sangat berkaitan erat dengan pelaksanaan sistem merit. Hal ini dapat terlihat dari kurangnya komitmen yang dipegang oleh pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan rekrutmen terbuka ini. Kemudian dalam aspek kekhususan, BKD harus memberikan perhatian yang lebih detail sehingga aspek kekhususan ini tidak hanya memberikan spesifikasi yang lebih rinci dari para kandidat namun juga harus dapat memberikan rekam jejak yang lebih akurat sehingga di kemudian hari tidak akan muncul

masalah-masalah yang tidak diperhitungkan sebelumnya.

4. REFERENSI

Anggara, Sahya, 2016, Adminitrasi Kepegawaian Negara, Bandung: CV. Pustaka Setia

Caroselli, Marcelene, 2000, Leadership Skill for Managers, New York: McGraw-Hill

Creswell, John, W., 1994, Research Design Qualitative & Quantitative Approaches, London: Sage Publication, Inc.,

_____, 2013, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed, Alih Bahasa. Achmad Fawaid, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Daff, Richard, L., 2005, The Leadership Experience, Canada: Thomson

Denhardt, Janet & Denhardt Robert, 2003, Pelayanan Publik Baru, dari Manajemen Steering ke Serving, Bantul: Kreasi Wacana Offset

Dessler, Gary, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa. Eli Tanya, Jakarta : PT. Index Gramedia

Dessler, Gary, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa. Diana Angelica, Jakarta : PT. Salemba Empat

Djaenuri, Aries, 2014, Kepemimpinan, Etika dan Kebijakan Pemerintahan, Bogor: Ghalia Indonesia

Dubois, David D., 2004, Competency-Based Human Resource Management, Mountain View, California : Davies-Black Publishing

Dwiyanto, Agus, 2009, Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik, Yogyakarta: Gava Media

Dwiyanto, Agus, 2015, Reformasi Birokrasi, KONTEKSTUAL, Kembali ke Jalur yang Benar, Yogyakarta: Gajah Mada University Press

George J.Gordon . 1982, Public Administration in America, New York: St Martin Press

Horta, Hugo, 2014. "Open, merit-based and Transparent Recruitment". ERAC. Human Resources and Mobility.

- Irianto, Jusuf, 2016, Kebijakan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Yogyakarta: Indomedia Pustaka
- John. R. Wenburg dan Wiliam W. Wilmot, 1973, The Personal Communication Process, New York: John Wiley and Sons
- Kuper, Adam, 2000, Ensiklopedi Ilmu-ilmu Sosial, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mathis, Robert L., and John H., Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat
- Meter, Donalds S. Van; Horn, Carl E. Van. 1975, The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework, Administration and Society, 6(4).
- M. J. Aamodt and D.L. Peggans, 1988, Rejecting Applicants With Tact: Personnel Administrator, Washington Post
- Mondy, R. Wayne and Noe, M. Robert, 2005, Human Resource Management, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mondy, R, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa. Bayu Airlangga, Jakarta: Erlangga
- Muhammad, Dr. Arni, 2008, Komunikasi Organisasi, Jakarta: Bumi Aksara,
- Mulyana, Dedy, 2008, Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Zaidan, 2015, Manajemen Pemerintahan, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Nurdiaman, AA.2009. Pendidikan Kewarganegaraan 3: Kecakapan Berbangsa dan Bernegara Untuk Kelas IX Sekolah Menengah Pertama /Madrasah Tsanawiyah. Bandung: PT. Pribumi Mekar.
- Pasolong, Harbani, 2013, Kepemimpinan Birokrasi, Bandung: Penerbit Alfabeta
- Priansa, J. Donni dan Suwatno, 2014, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: Alfabeta
- Rosidah & Sulistiyani T, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Smith, Daniel M., 2014. "Candidate Recruitment for the 2012 Election: New Parties, New Method..Same Old Pool of Candidates?". New York: Palgrave, Macmillan
- Schuler S. & Jackson E, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia (Menghadapi Abad Ke-21), Alih Bahasa. Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya, Jakarta: Erlangga
- Spillane, James, 2006, Distributed Leadership, San Francisco: Jossey Bass
- Steers, Richard M., 1995, Efektifitas Organisasi, Edisi Pertama, Jakarta: Erlangga
- Stoner, A.F. et al., 1995, Management, New Jersey: Prentice Hall Internasional, Englewood Cliffs
- Sulistiyani, 2008, Reformasi Aparatur Negara, Yogyakarta: Gava Media
- _____, Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Leadership Games, Yogyakarta: Gava Media
- Suwatno H. & Priansa J, 2014, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: CV. Alfabeta
- Veithzal Rivai dan Eva J. Sagala, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yuniarsih dan Suwatno, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: CV. Alfabeta